

УДК 339.142.055

*С.Н. Басуева*

Тюменский индустриальный университет, Тюмень, email: basuevasn@tyuiu.ru

## **ВАРИАНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ключевые слова:** торговое обслуживание, коммерческое предприятие, эффективность деятельности, оценка эффективности, автоматизация.

В данной работе рассматривается задача повышения эффективности торгового обслуживания на коммерческом предприятии и исследования эффективности реализации предлагаемых вариантов. Основной фокус исследования направлен на определение потребительского спроса на инновационные продукты и готовность клиентов их приобретать, учитывая необходимость осуществления серьезных финансовых инвестиций. Другая часть исследования связана с мерами, способствующими повышению мотивации сотрудников коммерческого предприятия, которые не требуют таких значительных затрат. Предлагается использовать комплексный подход к оценке эффективности торгового обслуживания, включающий как количественные, так и качественные показатели. Оценка будет основана на мнениях и отзывах как покупателей, так и продавцов. Результаты исследования показали, что предлагаемый вариант повышения эффективности деятельности является менее очевидным в условиях цифровой трансформации экономики, однако более эффективным, что было подтверждено расчетами. Предложенные в статье варианты и выводы могут быть полезны не только для предприятий в сфере торговли, но и для других коммерческих организаций.

*S.N. Basueva*

Tyumen Industrial University, Tyumen, email: basuevasn@tyuiu.ru

## **OPTIONS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF A COMMERCIAL ENTERPRISE**

**Keywords:** trade services, commercial enterprise, operational efficiency, performance assessment, automation.

The problem of developing options for increasing the efficiency of trade services for a commercial enterprise and researching the effectiveness of their implementation, focused on the demand for innovative products and the willingness of consumers to accept them, at the same time requiring serious financial investments, on the other hand, measures that help increase the motivation of employees of a commercial enterprise, are considered, involving such significant costs. An integrated approach to assessing the effectiveness of trade services is proposed, including both quantitative and qualitative indicators, based on the assessment of both buyers and sellers. The proposed option for increasing operational efficiency is less obvious in the context of the economy's orientation towards digitalization of the overwhelming number of processes, but it is more effective, as calculations have shown. The options and conclusions described in the article can be useful not only to trading enterprises, but to any commercial enterprises.

В условиях современного российского рынка формирование нововведений в первую очередь зависит от спроса со стороны конечных потребителей. Поэтому необходимо исследовать инновации в торговом обслуживании в широком контексте рынка. Формирование соответствующего рынка определяется соотношением спроса и предложения при определенном уровне рыночных цен, и только те инновационные продукты, которые востребованы потребителями, остаются жизнеспособными. Таким образом, определение важнейших видов нововведений в обслуживании торговых организаций должно рассматриваться

как значимая исследовательская задача, определяющая актуальность данной темы работы.

Торговое обслуживание покупателей России постоянно улучшается, что объясняется проводимой в стране государственной политикой защиты прав потребителей и высокой конкуренцией между торгующими субъектами. В современных экономических условиях сетевые розничные торговые организации, а также независимые розничные торговые субъекты, формируют основные конкурентные преимущества в области обслуживания клиентов, постоянно повышая уровень и культуру обслужива-

ния. Учитывая, что внешние и внутренние параметры примерно одинаковы для всех организаций розничной торговли, именно качество и уровень обслуживания, а также удобство играют важную роль в формировании лояльности потребителей к конкретному розничному продавцу [1].

Современные инновации являются приоритетным направлением развития отечественной экономики и обеспечивают переход субъектов предпринимательства к новым способам осуществления обслуживания в торговле. Поэтому исследование тенденций нововведений является важной задачей не только для предприятий торговли, но и для сферы услуг. Практически все предприятия стремятся повысить эффективность своей деятельности, поскольку внимание к коммуникациям в цепочке производитель/продавец – клиент является неотъемлемой частью успешного коммерческого взаимодействия.

#### **Цель исследования**

Цель данного исследования заключается в разработке мероприятий, направленных на улучшение организации торгового обслуживания покупателей коммерческого предприятия. Основной задачей является выработка эффективных методов исследования спроса и готовности потребителей принять инновационные продукты, которые требуют значительных финансовых вложений. Вместе с тем, также требуется определить меры, способствующие повышению мотивации сотрудников коммерческого предприятия, не требующие значительных затрат.

В ходе исследования были изучены труды различных авторов, посвященные системе продаж и маркетингу, таких как Т. Амблер, В.А. Алексунина, Г. Л. Багиева, В.И. Беляев, Т. Б. Бердникова, Е.П. Голубкова, Г.Я. Гольдштейн, А.А. Дерябина, П. Дойль, Ж. Ламбен; маркетинговым коммуникациям: Ф.И. Шарков, Н. В. Черченко, Э.А. Уткина, А.И. Кочетковой; составляющей мотивации: Литвинюк А.А., Соломанидина Т.О., Одегова Ю.Г., Амосова Н.И., Анисимова С.Ю., Заволожина А.И., Безносова В.А., а также

работы, посвященные развитию корпоративной культуры и воздействию спиральной динамики на эффективность бизнеса – А. Аузана, К. Грейвза, Д. Бека, К. Кована, С. Бехтерева.

#### **Результаты исследования**

Торговое обслуживание представляет собой деятельность продавца, осуществляемую в прямом взаимодействии с покупателем, и направленную на удовлетворение различных потребностей покупателя в процессе приобретения товаров и/или услуг [2]. Качество торгового обслуживания существенно зависит от видов обслуживания, применяемых в организации торгового процесса. Один из важных аспектов полноценного торгового обслуживания – это его средняя скорость, то есть время, затраченное на обслуживание покупателя. При этом необходимо также обратить внимание на культуру обслуживания. Культура коммерческого обслуживания включает в себя вежливость, ответственность, профессионализм сотрудников, создание комфортной атмосферы в магазине, эстетику обслуживания и другие аспекты. Важно, чтобы коммерческое обслуживание соответствовало этическим нормам торговли, включая коммуникацию с покупателем, вежливость, доброжелательность и уважительное отношение к клиенту.

В практике российской торговли используются следующие формы торгового обслуживания: самообслуживание покупателей в торговом зале, продажа товаров по образцам и по каталогам, а также индивидуальное обслуживание покупателей через прилавок. В магазинной форме торгового обслуживания осуществляются два основных вида: индивидуальное обслуживание покупателей через прилавок и самообслуживание покупателей в торговом зале.

Система торгового обслуживания представляет собой единое целостное единство взаимосвязанных элементов, обеспечивающих осуществление торгового обслуживания [1]. Каждый элемент, характеризующий уровень обслуживания клиентов, обладает своими показателями производительности (рис. 1).

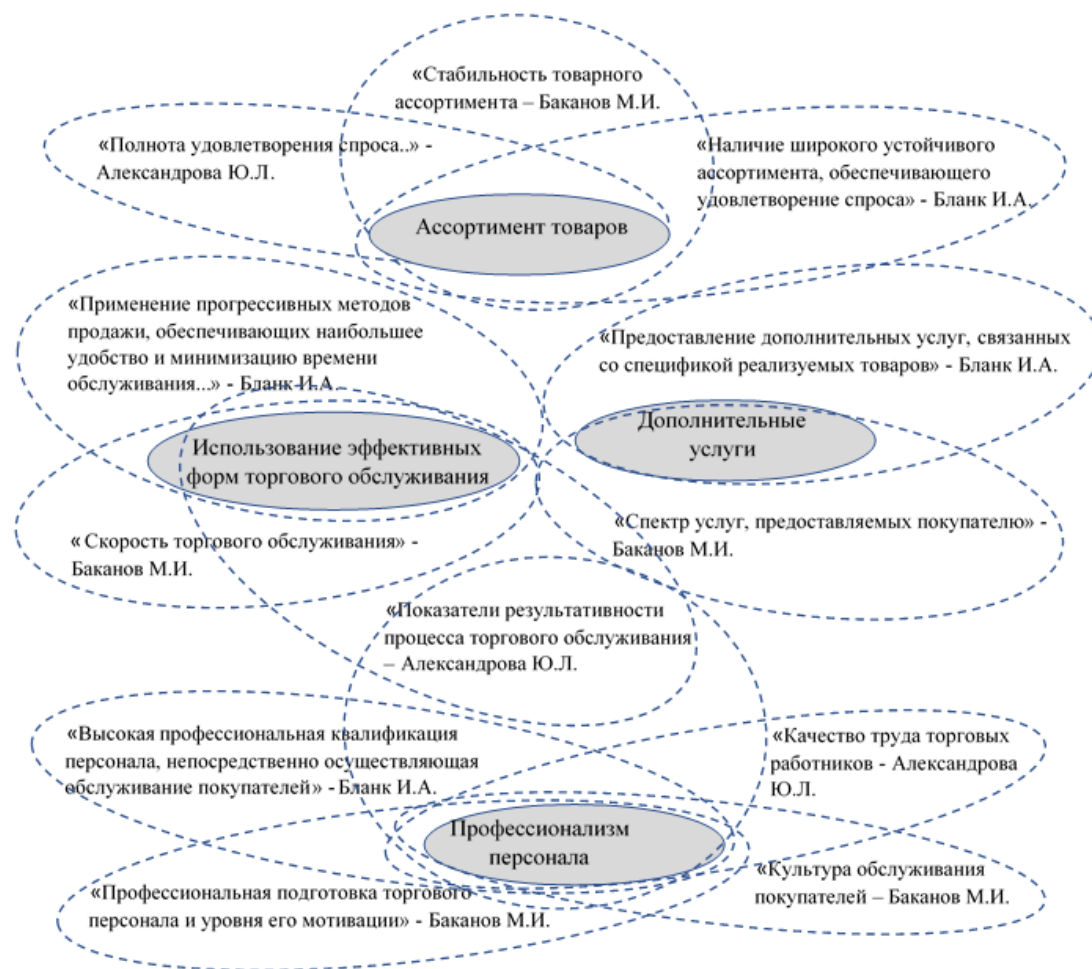


Рис. 1. Показатели качества торгового обслуживания

В исследовании был применен комплекс методов для оценки эффективности торгового обслуживания коммерческого предприятия, включающий как количественные, так и качественные показатели. Мы пришли к выводу, что использование только количественных методов оценки может привести к упущению важных элементов, связанных с комфортом покупателя, атмосферой безопасности, его настроением и доверием, которые являются неотъемлемой частью коммуникации и связаны с качествами продавца, такими как остроумие, оптимизм, обаяние, искренность и креативность. В данном случае, строгий математический подход может быть недостаточно уместен, так как коммуникация основана

на интуитивном общении. Возможно, использование инструментов нечеткой логики, предложенных Лотфи Заде, было бы эффективным для связи математики и интуитивного общения, однако в рамках данного исследования использование нечеткой логики кажется недостаточно обоснованным.

Оценка качества торгового обслуживания затруднительна количественно, однако исследования компании Gallup в 1998 году указывают на существование тесной корреляционной зависимости между лояльностью потребителей, вовлеченностью сотрудников и производительностью бизнес-единиц, а также прибыльностью компании.

Для полного анализа должны быть использованы как мнение покупателей,

так и оценка самих продавцов и состояния торгового зала. Качественные методы оценки торгового обслуживания имеют одну общую черту – они не могут быть надежно оценены без участия покупателя. Покупатель является ключевым и неотъемлемым элементом системы обслуживания и только его участие в процессе позволяет этим методам быть достоверными. Такой подход к оценке качества также позволяет оценивать системы обслуживания, в которых участие покупателя минимально или отсутствует, независимо от потребителя.

Анализ эффективности торгового обслуживания одного из коммерческих предприятий с использованием представленных в таблице 1 методов показал, что наиболее очевидными причинами наблюдающейся трехлетней тенденции одиннадцатипроцентного снижения конверсии при росте среднего чека на 27%, связанного, прежде всего с повышением цен, являются следующие факторы:

- скорость обслуживания не является удовлетворительной. Длительные очереди, долгое ожидание, невнимание к покупателям раздражают клиентов;
- довольно узкий ассортимент продуктов и отсутствие выбора различных брендов не создает привлекательность торговой точки для разных категорий покупателей.

Видимым и довольно простым решением этих вопросов является внедрение современных технологий в практику деятельности торгового предприятия, таких как экспресс-кассы, онлайн-заказы, вертикальные морозильные витрины. Эти мероприятия приведут к увеличению товарооборота, в частности, за счет расширения ассортимента замороженной продукции и сокращения времени обслуживания покупателей на 40%.

Автоматизация торговли предоставляет возможность существенно снизить нагрузку на кассиров и уменьшить затраты на персонал на 23%. Оптимизация процесса продажи достигается за счет выделения торговых площадей для самообслуживания, что позволяет освободить пространство для размещения вспомогательных служб и расширения ассортимента товаров.

Кроме того, автоматизация помогает повысить качество обслуживания, минимизируя человеческий фактор, который может влиять на количество ошибок и общее удовлетворение покупателей. Согласно проведенным исследованиям, 90% покупателей предпочитают использовать кассы самообслуживания, и это объясняется не только экономией времени, но и желанием избегать взаимодействия с другими людьми, особенно если квалификация персонала недостаточна. Кроме того, использование касс самообслуживания способствует повышению лояльности клиентов на 30% путем вовлечения их в процесс приобретения товара.

Сочетание вертикальных и горизонтальных морозильных витрин позволит увеличить ассортимент наиболее дефицитной группы товаров в данном магазине – замороженной продукции – в 2 раза, что увеличит товарооборот на 12%, а уровень конверсии на 5,3%.

Все эти результаты являются довольно привлекательными, несмотря на значительные инвестиционные затраты. Период окупаемости для конкретного магазина составит 21 месяц с учетом экономии на фонд оплаты труда, представляемый нами как иллюзорно возможный в связи с тем, что эффективное внедрение подобного рода масштабных проектов увеличивает предварительные прогнозные расчеты затратной составляющей ориентировочно в 2 раза.

Этот вариант развития деятельности коммерческого предприятия рассматривается нами как классический, соответствующий общему тренду развития цифровизации во всех отраслях экономики. Он тесно связан с концепцией системного управления качеством обслуживания, которая включает в себя три основные составляющие: мониторинг удовлетворенности (лояльности) клиентов, диагностику причин недовольства клиентов и принятие корректирующих мер для устранения корневых причин [4]. Однако, в этом подходе необходимо обратить должное внимание на человеческий потенциал. Внедрение цифровых решений также предполагает повышение квалификации персонала для эффективного функционирования.

Таблица 1

Методы анализа эффективности качества обслуживания

| Методы                                                                                                                                          | Особенности метода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Количественные методы                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Вычисление значений ключевых элементов, определяющих уровень обслуживания клиентов (рис. 1)                                                     | К выделенным ключевым элементам, определяющим уровень обслуживания клиентов устанавливаются и рассчитываются индикаторы, обуславливающие отдельные элементы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Величина обобщающего коэффициента (Коб)                                                                                                         | <p>Величина обобщающего показателя рассчитывается по формуле [3]:</p> $K_{об} = ((Z_{пу} * K_{у}) + (Z_{пв} * K_{в}) + (Z_{ид} * I_{д}) + (Z_{по} * K_{о}) + (Z_{пз} * I_{з}) + (Z_{кт} * K_{т})) * K_{м},$ <p>где</p> <p><math>K_{у}</math> – коэффициент устойчивости ассортимента товаров;</p> <p><math>K_{в}</math> – коэффициент внедрения современных методов продажи товаров;</p> <p><math>I_{д}</math> – коэффициент дополнительного обслуживания покупателей;</p> <p><math>K_{о}</math> – коэффициент затрат времени на ожидание обслуживания;</p> <p><math>I_{з}</math> – коэффициент завершенности покупки;</p> <p><math>K_{т}</math> – коэффициент качества труда коллектива магазина;</p> <p><math>K_{м}</math> – коэффициент культуры обслуживания, по мнению покупателей</p> |
| Качественные методы                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| SERVQUAL<br>– SQI (Service Quality Index, оценка качества обслуживания)<br>– CSI (Customer Satisfaction Index, индекс потребительского доверия) | <p>Для измерения пяти «идеального» качества услуги по пяти критериям используется анкета для опроса потребителей по шкале: потребитель полностью согласен с представленным утверждением – 5, не согласен – 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень приближения потребителя к той или иной крайней точке зрения. Опрашиваются не менее 10% от дневного потока покупателей.</p> <p>Большое количество вопросов, низкий процент клиентов, согласившихся принимать участие в таких исследованиях, приводит к тому, что выборка оказывается смещённой. Как следствие – низкая достоверность или очень высокая стоимость</p>                                                                                                                                                             |
| Показатели лояльности клиентов (Net Promoter Score, NPS)                                                                                        | NPS вычисляется как доля промоутеров минус доля детракторов. Принципиальное отличие подхода – в отделении оценки качества обслуживания от диагностики причин неудовлетворённости клиентов. Для оценки лояльности клиента (высшая форма удовлетворённости качеством обслуживания), нет необходимости задавать множество вопросов. Достаточно задать только один главный вопрос: «С какой вероятностью вы бы рекомендовали нашу компанию своим друзьям?». Лояльный потребитель (90% – 100%) – промоутер. Негативно настроенный клиент (0%–60%) – детрактор                                                                                                                                                                                                                                    |
| «Тайный покупатель»                                                                                                                             | Метод включает сбор фактической информации о качестве обслуживания в сервисной организации с последующим занесением ее в многостраничную структурированную анкету. Суть метода «Таинственного покупателя» заключается в том, что в торговую точку приходит специально подготовленный человек, который под видом обычного покупателя начинает активно интересоваться товарами и предлагаемыми услугами. Позже, опираясь на свои наблюдения и ощущения в процессе общения с продавцами, таинственный покупатель составляет отчет. Работа тайным покупателем подразумевает оценку форматов и условий работы торговой точки, выяснение качества обслуживания персонала под видом покупателя                                                                                                     |
| Метод Е.Р. Кедотта – Н. Терджена                                                                                                                | <p>Модель предназначена для определения элементов обслуживания, которые являются приоритетными в соответствии с «типологией» элементов обслуживания согласно концепции «нейтральной зоны».</p> <p>Осуществляется анкетирование по четырем классификационным группам элементов обслуживания, различая их по характеру восприятия потребителем: критические, нейтральные, приносящие удовлетворение и приносящие разочарование</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Второй вариант развития событий видится нам как менее затратный, но более финансово неочевидный. Предполагает мероприятия по увеличению лояльности покупателей, создание комфортной среды для их обслуживания, атмосферы доверия и позитива, а именно:

- повышение профессионализма персонала, предполагающее разработку системы обучения персонала, ориентированное на знание ассортимента продукции, их характеристик, этапам продаж и развитие коммуникативных навыков;

- введение нормативов по обслуживанию покупателей и установление контроля за выполнением этих нормативов;

- увеличение количества продавцов в часы-пик;

- введение дополнительных вакансий продавцов-консультантов;

- тематическое оформление торгового зала.

Это вариант позволит сократить время обслуживания покупателей на 18%, увеличить товарооборот на 23%, а уровень конверсии на 6,7%. При этом затраты на осуществление мероприятий уменьшатся вдвое, сократив срок окупаемости на 63%.

Третий вариант предполагает повышение вовлеченности самих продавцов в процесс обслуживания покупателей. В соответствии с исследованиями Gallup, результаты показывают, что то, как сотрудники воспринимают компанию и свое место в ней, напрямую связано с такими факторами, как прибыльность, стабильность и эффективность. В успешных компаниях у сотрудников есть четкое видение будущего, возможность для роста и развития, ощущение солидарности и понимание своей роли. Особенно важно создание командного духа и подлинной связи с собственной деятельностью [5].

Этот вариант развития, не менее затратный по времени и финансам, предполагает значительное увеличение финансовых показателей в перспективе. По нашим расчетам, можно достигнуть двукратного увеличения финансовых показателей в определенный период времени.

Данный комплекс сфокусирован на «удовлетворенности» продавцов

и признает, что персонал, непосредственно участвующий в процессе продажи, может найти наиболее эффективные решения. Однако для этого необходимо создать атмосферу доверия и ответственности за принятые решения. Важную роль в этом играет мышление руководителя коммерческого предприятия, так как предполагается делегирование полномочий многих функций менеджмента в классическом понимании.

При ближайшем рассмотрении этот подход к развитию включает следующие мероприятия:

- корректировку режима работы продавцов с учетом их биоритмов и личных интересов, включая 20-минутные перерывы на отдых каждые 2 часа;

- организацию санитарно-гигиенических условий для продавцов;

- создание места отдыха для продавцов;

- изменения в расположении товаров и других аспектов;

- еженедельные встречи сотрудников с руководителями коммерческого предприятия для обмена информацией по повышению эффективности торгового обслуживания.

Мы заметили, что обращение к персоналу, который непосредственно участвует в процессе продажи и влияет на его эффективность, может привести к решению многих сложных проблем, не требующем больших инвестиций и в большинстве случаев непрозрачных для высшего руководства. Бессмысленный нисходящий менеджмент и строгий контроль без доверия не оставляют места для творчества. Конфликт между менталитетом и технологиями – основная причина неудовлетворенности и разочарования [6].

Исследования, проведенные доктором экономических наук, деканом экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, А.А. Аузаном, свидетельствуют о тесной взаимосвязи между уровнем культуры и экономикой. Уровень культуры определяется набором культурных кодов, при этом наибольшее влияние оказывает уровень доверия [7]. Если повысить уровень доверия в России до уровня Швеции, то ВВП страны вырастет на 69% [8].

**Таблица 2**

**Варианты повышения эффективности торгового обслуживания коммерческого предприятия**

| Варианты                 | 1                                                                                                                                                                                          | 2                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фокус                    | Увеличение прибыли, повышение технологичности процессов                                                                                                                                    | Повышение лояльности клиентов                                                                                                                                                              | Повышение удовлетворённости персонала                                                                                                                                                     |
| Показатели эффективности | сокращение времени обслуживания покупателей на 40%<br>повышение лояльности клиентов на 30%<br>увеличение товарооборота на 12%<br>увеличение конверсии на 5,3<br>период окупаемости 21 мес. | сокращение времени обслуживания покупателей на 18%<br>повышение лояльности клиентов на 20%<br>увеличение товарооборота на 23%<br>увеличение конверсии на 6,7<br>период окупаемости 13 мес. | сокращение времени обслуживания покупателей на 25%<br>повышение лояльности клиентов на 43%<br>увеличение товарооборота на 25%<br>увеличение конверсии на 5,8<br>период окупаемости 1 мес. |

Команда Экопси-консалтинг выделяет 5 мета-факторов, связанных со успешной реализацией изменений: понимание изменения сотрудниками; наличие коалиции единомышленников; формулирование четкого видения; мотивация для сотрудников; план коммуникации [9]. Эти факторы подтверждают целесообразность фокусирования коммерческого предприятия на повышении лояльности и удовлетворенности участников процесса продажи – продавцов.

Таким образом, проведенное исследование эффективности торгового обслуживания (табл. 2) показало, что наиболее эффективным вариантом повышения эффективности деятельности является не повышение технологичности процессов, включающее внедрение касс самообслуживания, возможностей, обеспечивающих онлайн заказы, использование современного торгового оборудования, хотя этот путь дает более очевидные привлекательные цифры финансовых показателей, но приводит к унынию и лишает мотивации продавцов. Важна мотивация персонала и нацеленность на удовлетворенность покупателей их работой. Ни одна компания в итоге не станет успешной, если ее конечная цель – прибыль [6]. К числу внешних причин, препятствующих формированию инновационной структуры, относятся следующие важные факторы: первое – это то, что в стремительно развивающейся российской экономике

многие рыночные инструменты ведения бизнеса по сравнению с внедрением инноваций все еще дают при существенно меньших затратах на их использование значительно большие доходы [10].

На наш взгляд, наиболее целесообразным, хотя менее очевидным вариантом повышения торгового обслуживания коммерческого предприятия является комплекс мер с фокусом на повышение удовлетворенности персонала, на получение удовольствия от своей работы продавцов. Получаемый финансовый эффект в данном варианте позволит естественным образом запустить в реализацию мероприятия, повышающие лояльность клиентов (вариант 2) по предварительным расчетам через 1 месяц, а затем, позволит заработать финансовые средства на осуществление проекта автоматизации торговли, при этом не сокращая заработную плату продавцов. Непосредственное участие в работе компании на практике несравнимо сложнее, чем общепринятая корпоративная обособленность так же, как демократия намного обременительнее диктатуры, но представляется, что в недалеком будущем лишь небольшое количество компаний сможет себе позволить не учитывать этот фактор [6].

**Выводы**

Подводя итог, можно отметить, что повышение качества торгового обслужи-

вания является важнейшим стратегическим направлением развития розничной торговли, обеспечивающим конкурентное преимущество. Каждое действие

в сторону повышения удовлетворенности персонала, непосредственно занятого в процессе торговли, увеличивает ценность розничной операции.

*Библиографический список*

1. Иванов Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие. М., 2010. – 2-е изд., перераб. и доп.
2. Энциклопедический словарь-справочник руководителя предприятия. М.: Книжный мир. Лукаш Ю.А., 2004.
3. Куимов В.В., Сулова Ю.Ю., Щербенко Е.В., Панкова Л.В. Маркетинговые технологии в развитии рынков продовольственных товаров регионов Сибири: монография. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. 268 с.
4. Системное управление качеством обслуживания клиентов в ритейле и сфере услуг. [Электронный ресурс]. URL: <https://911.prolan.ru/articles/system.html> (дата обращения 25.10.2023).
5. Бакингом Маркус, Коффман Курт: Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? М.: Альпина Паблишер, 2015.
6. Маверик / Рикардо Семлер; пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2018.
7. Аузан А.А. Культурные коды экономики: Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. М.: Издательство АСТ, 2022.
8. Результаты и инсайты первого исследования практик внедрения изменений – 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/rezultaty-i-insayty-pervogo-issledovaniya-praktik-vnedreniya-izmeneniy-2023/> (дата обращения 25.10.2023).
9. Algann Y., Cahuc P. Inherited Trust and Growth // American Economic Review. 2010. V. 100 (5). P. 2060–2092.
10. Glukhova M.G., Zubarev A.A. Development of the methodological approach to the assessment of the innovation position of oil and gas machine-building enterprises in the market // International Journal of Energy Economics and Policy. 2017. V. 7. № 5. P. 279-290.
11. Гуняков Ю.В., Гуняков Д.Ю. Коммерциология: предчувствие перемен. Инновационные бизнес-модели коммерческой деятельности: монография. Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. 2015.